

10 GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.

El Gráfico 10-1 proporciona una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, a saber:

10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones: El proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles.

10.2 Gestionar las Comunicaciones: El proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones.

10.3 Controlar las Comunicaciones: El proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de otras Áreas de Conocimiento, como se describe en detalle en la Sección 3 y en el Anexo A1.

Las actividades de comunicación implicadas en estos procesos a menudo pueden presentar numerosas dimensiones potenciales que se han de tener en cuenta, entre las que se cuentan:

- interna (dentro del proyecto) y externa (cliente, proveedores, otros proyectos, organizaciones, el público);
- formal (informes, actas, instrucciones) e informal (correos electrónicos, memorandos, discusiones ad hoc);
- vertical (hacia arriba y hacia abajo dentro de la organización) y horizontal (entre pares);
- oficial (boletines, informe anual) y no oficial (comunicaciones extraoficiales), y
- escrita y oral, y verbal (inflexiones de voz) y no verbal (lenguaje corporal).

La mayoría de las habilidades de comunicación son comunes a la dirección general y a la dirección de proyectos. Entre estas habilidades, se cuentan:

- escuchar de manera activa y eficaz;
- cuestionar y examinar ideas y situaciones para garantizar una mejor comprensión;

- educar para aumentar el conocimiento del equipo para que éste pueda ser más eficaz;
- investigar los hechos para identificar o confirmar información;
- investigar y gestionar expectativas;
- persuadir a una persona, a un equipo o a una organización para llevar a cabo una acción;
- motivar para proporcionar estímulo y confianza;
- orientar para mejorar el desempeño y alcanzar los resultados deseados;
- negociar para lograr acuerdos mutuamente aceptables entre partes;
- resolver conflictos para prevenir impactos negativos, y
- resumir, recapitular e identificar los próximos pasos.

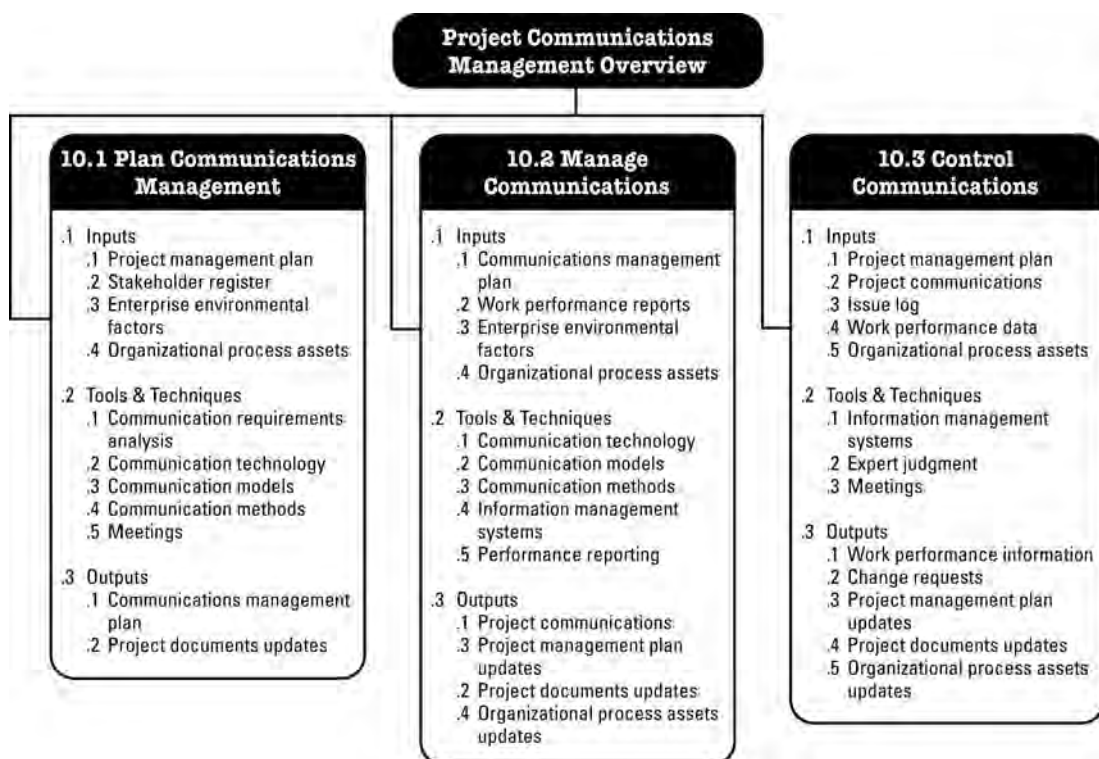


Gráfico 10-1. Descripción General de la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles. El beneficio clave de este proceso es que identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente. El Gráfico 10-2 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso. El Gráfico 10-3 representa el diagrama de flujo de datos del proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones.



Gráfico 10-2. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

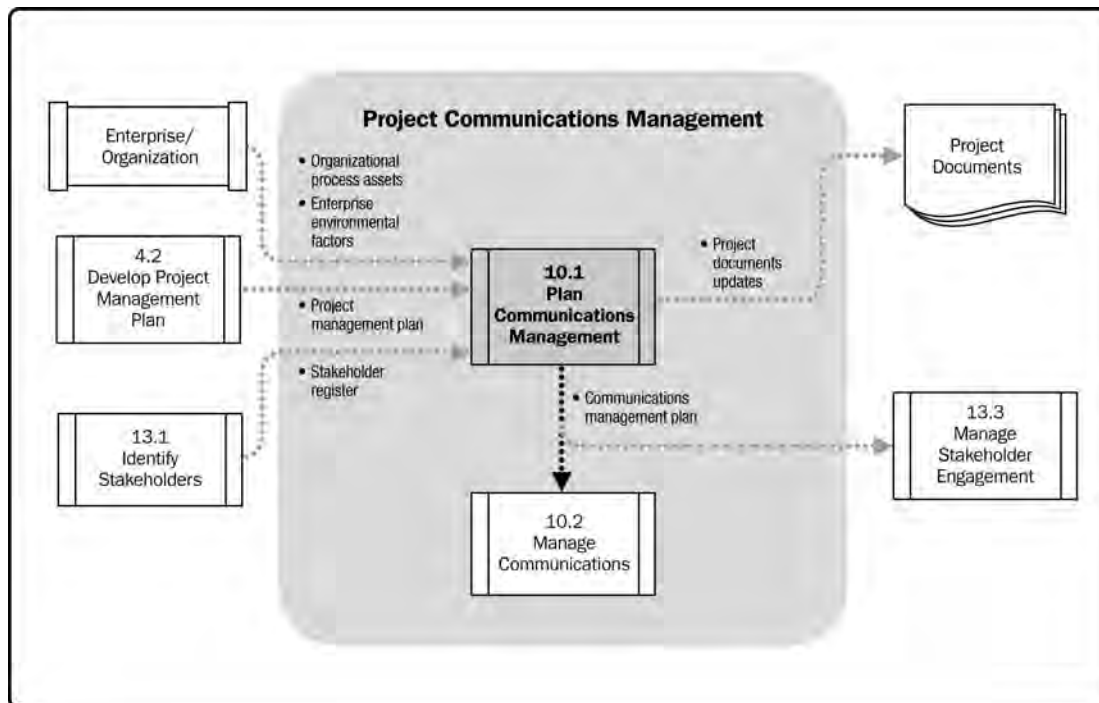


Gráfico 10-3. Diagrama de Flujo de Datos de Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Planificar las comunicaciones del proyecto es importante para lograr el éxito final de cualquier proyecto. Una planificación incorrecta de las comunicaciones puede dar lugar a problemas tales como demoras en la entrega de mensajes, comunicación de información a la audiencia equivocada, o comunicación insuficiente con los interesados y mala interpretación o comprensión del mensaje transmitido.

En la mayoría de los proyectos, la planificación de las comunicaciones se realiza de forma muy temprana, por ejemplo durante el desarrollo del plan para la dirección del proyecto. Esto permite la asignación de los recursos adecuados, tales como tiempo y presupuesto, a las actividades de comunicación. Una comunicación eficaz significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado. Una comunicación eficiente implica proporcionar exclusivamente la información necesaria.

Si bien todos los proyectos comparten la necesidad de comunicar información sobre el proyecto, las necesidades de información y los métodos de distribución pueden variar ampliamente. Además, durante este proceso se han de tener en cuenta y documentar

adecuadamente los métodos de almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto. Entre las consideraciones importantes que puede ser necesario tener en cuenta se incluyen:

- quién necesita qué información y quién está autorizado para acceder a ella;
- cuándo van a necesitar la información;
- dónde se debe almacenar la información;
- en qué formato se debe almacenar la información;
- cómo se puede recuperar la información, y
- si es necesario tener en cuenta zonas horarias, barreras de idioma y consideraciones interculturales.

Los resultados del proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones deben revisarse con regularidad a lo largo del proyecto y modificarse según sea necesario para asegurar la continuidad de su aplicabilidad.

10.1.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas

10.1.1.1 Plan para la Dirección del Proyecto

Se describe en la Sección 4.2.3.1. El plan para la dirección del proyecto proporciona información sobre cómo se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto.

10.1.1.2 Registro de Interesados

Se describe en la Sección 13.1.3.1. El registro de interesados proporciona la información necesaria para planificar la comunicación con los interesados del proyecto.

10.1.1.3 Factores Ambientales de la Empresa

Se describen en la Sección 2.1.5. El proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones está estrechamente vinculado con los factores ambientales de la empresa, ya que la estructura de la organización tendrá un efecto considerable sobre los requisitos de comunicaciones del proyecto. Todos los factores ambientales de la empresa que se describen en la Sección 2.1.5 se utilizan como entradas para este proceso, ya que es preciso adaptar las comunicaciones al entorno del proyecto.

10.1.1.4 Activos de los Procesos de la Organización

Se describen en la Sección 2.1.4. Todos los activos de los procesos de la organización que se describen en la Sección 2.1.4 se utilizan como entradas del proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones. Entre éstas, las lecciones aprendidas y la información histórica son de particular importancia puesto que pueden proporcionar conocimiento tanto respecto a las decisiones tomadas en asuntos de comunicación como a los resultados de dichas decisiones en el marco de proyectos similares anteriores. Se pueden utilizar como información orientativa para planificar las actividades de comunicación del proyecto en curso.

10.1.2 Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

10.1.2.1 Análisis de Requisitos de Comunicación

El análisis de los requisitos de comunicación determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Estos requisitos se definen combinando el tipo y el formato de la

información necesaria con un análisis del valor de dicha información. Los recursos del proyecto se deben utilizar únicamente para comunicar información que contribuya al éxito del proyecto o cuando una falta de comunicación pueda conducir al fracaso.

El director del proyecto también debe considerar la cantidad de canales o vías de comunicación potenciales como un indicador de la complejidad de las comunicaciones de un proyecto. El número total de canales de comunicación potenciales es igual a $n(n-1)/2$, donde n representa el número de interesados. Por ejemplo, un proyecto con 10 interesados tiene $10(10-1)/2 = 45$ canales de comunicación potenciales. Por lo tanto, un componente clave de la planificación de las comunicaciones reales del proyecto es la determinación y delimitación de quién se comunicará con quién, y de quién recibirá qué información.

Entre las fuentes de información normalmente utilizadas para identificar y definir los requisitos de comunicación del proyecto, se cuentan:

- organigramas;
- relaciones de responsabilidad de la organización del proyecto y de los interesados;
- disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto;
- logística del número de personas que participarán en el proyecto y en qué ubicaciones;
- necesidades de información interna (p.ej., comunicaciones dentro del ámbito de las organizaciones);
- necesidades de información externa (p.ej., comunicaciones con los medios, el público o los contratistas), y
- requisitos de información y comunicación de los interesados provenientes del registro de interesados.

10.1.2.2 Tecnología de la Comunicación

Los métodos utilizados para transferir información entre los interesados del proyecto pueden variar considerablemente. Por ejemplo, un equipo de proyecto puede utilizar como métodos de comunicación técnicas que vayan desde conversaciones breves hasta reuniones prolongadas o desde simples documentos escritos hasta materiales extensos (p.ej., cronogramas, bases de datos y sitios web) a los que se pueda acceder en línea.

Entre los factores que pueden influir en la selección de la tecnología de comunicación se cuentan:

- **La urgencia de la necesidad de información.** Es preciso tener en cuenta la urgencia, la frecuencia y el formato de la información a comunicar, ya que pueden variar de un proyecto a otro y también entre etapas de un mismo proyecto.
- **La disponibilidad de la tecnología.** Es necesario asegurar que la tecnología requerida para facilitar la comunicación es compatible, está disponible y es accesible para todos los interesados a lo largo de la vida del proyecto.
- **Facilidad de uso.** Es necesario asegurar que la selección de las tecnologías de comunicación es adecuada para los participantes del proyecto y que se planifican los eventos de capacitación adecuados, cuando sea pertinente.
- **Entorno del proyecto.** Es necesario determinar si el equipo se va a reunir y operar cara a cara o en un entorno virtual, si van a estar ubicados en una o varias zonas

horarias, si van a utilizar varios idiomas para la comunicación, y finalmente, si existe cualquier otro factor ambiental del proyecto, como la cultura, que pueda afectar a las comunicaciones.

- **Sensibilidad y confidencialidad de la información.** Es preciso determinar si la información a comunicar es sensible o confidencial y si se necesita adoptar medidas adicionales de seguridad. También debe tenerse en cuenta la manera más adecuada de comunicar la información.

10.1.2.3 Modelos de Comunicación

Los modelos de comunicación utilizados para facilitar las comunicaciones y el intercambio de información pueden variar de un proyecto a otro y también entre las diferentes etapas de un mismo proyecto. El Gráfico 10-4 muestra un modelo de comunicación básico, el cual consta de dos partes, denominadas emisor y receptor. El medio se refiere al medio tecnológico e incluye el modo de comunicación, mientras que el ruido incluye cualquier interferencia o barrera que pueda comprometer la entrega del mensaje. La secuencia de pasos de un modelo básico de comunicación es la siguiente:

- **Codificar.** Los pensamientos o ideas se traducen (codifican) en lenguaje por parte del emisor.
- **Transmitir el Mensaje.** Esta información es luego enviada por el emisor a través de un canal de comunicación (medio). La transmisión de este mensaje se puede ver comprometida por diversos factores (p.ej., la distancia, la falta de familiaridad con la tecnología, una infraestructura inadecuada, la diferencia cultural y la falta de información contextual). A estos factores en su conjunto se los denomina "ruido".
- **Descodificar.** El mensaje es traducido de nuevo por el receptor en pensamientos o ideas con significado.
- **Confirmar.** Una vez recibido un mensaje, el receptor puede indicar (confirmar) la recepción del mismo, lo que no significa necesariamente que esté de acuerdo con él o que lo comprenda.
- **Retroalimentación/Respuesta.** Una vez descodificado y comprendido el mensaje recibido, el receptor codifica pensamientos e ideas en un mensaje y posteriormente lo transmite al emisor original.

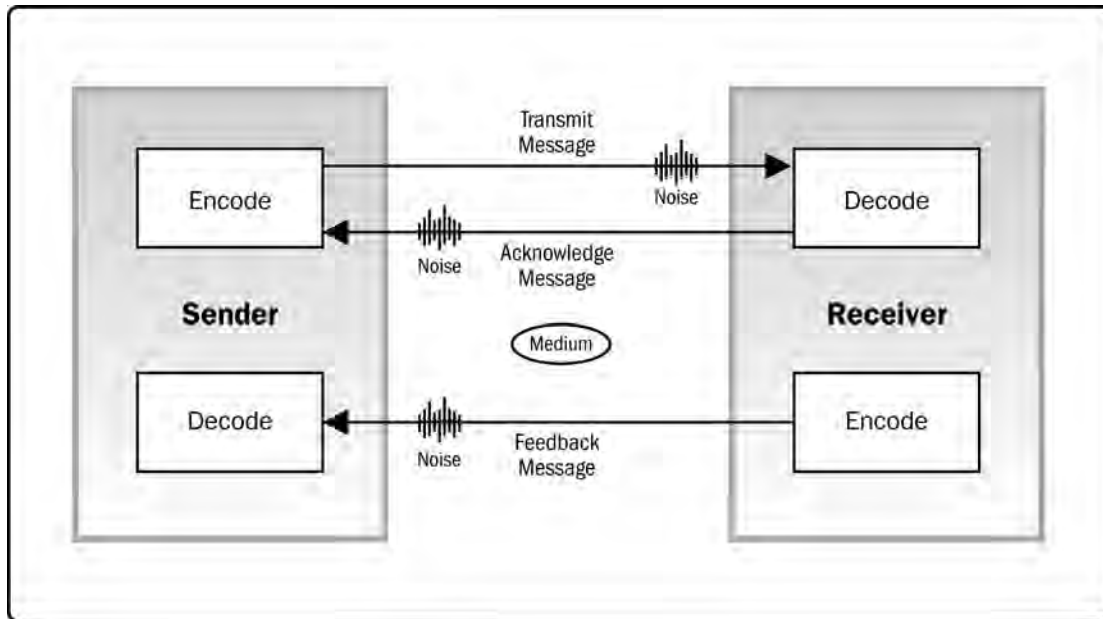


Gráfico 10-4. Modelo Básico de Comunicación

Es preciso tener en cuenta los componentes del modelo básico de comunicación a la hora de considerar las comunicaciones del proyecto. En el marco del proceso de comunicación, el emisor es responsable de la transmisión del mensaje, asegurando que la información que está comunicando es clara y completa y confirmando que la comunicación es comprendida correctamente. El receptor es responsable de cerciorarse de que la información sea recibida en su totalidad, comprendida correctamente y confirmada o respondida adecuadamente.

Existen numerosos desafíos en la utilización de estos componentes para comunicarse de manera eficaz con los interesados del proyecto, tales como los que implica un equipo de proyecto multinacional altamente técnico. La comunicación satisfactoria de un concepto técnico de un miembro del equipo a otro miembro del equipo en un país diferente podría requerir codificar el mensaje en el idioma adecuado, enviar el mensaje mediante la utilización de diversas tecnologías y aguardar a que el receptor descodifique el mensaje hacia su propio idioma y posteriormente responda al mismo o proporcione retroalimentación. Cualquier ruido que se produzca en el camino puede poner en peligro el significado original del mensaje. En este ejemplo, existen numerosos factores que pueden conducir a una comprensión o a una interpretación incorrectas del significado del mensaje.

10.1.2.4 Métodos de Comunicación

Existen varios métodos de comunicación que se emplean para compartir la información entre los interesados del proyecto. De manera general, estos métodos pueden clasificarse en:

- **Comunicación interactiva.** Entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional. Resulta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre todos los participantes sobre temas específicos, e incluye reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, videoconferencias, etc.
- **Comunicación de tipo *push* (empujar).** Enviada a receptores específicos que necesitan recibir la información. Esto asegura la distribución de la información, pero no garantiza que efectivamente haya llegado ni sea comprendida por la audiencia

prevista. Este tipo de comunicación incluye cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blogs, comunicados de prensa, etc.

- **Comunicación de tipo *pull* (tirar).** Utilizada para grandes volúmenes de información o para audiencias muy grandes, y requiere que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio. Entre estos métodos se incluyen los sitios intranet, el aprendizaje virtual (*e-learning*), las bases de datos de lecciones aprendidas, los repositorios de conocimiento, etc.

Puede resultar necesario que los interesados del proyecto discutan y acuerden los métodos de comunicación a utilizar en el mismo, sobre la base de los requisitos de comunicación, las restricciones de tiempo y costo, y la familiaridad y disponibilidad de las herramientas y recursos requeridos aplicables a los procesos de comunicación.

10.1.2.5 Reuniones

Se describen en la Sección 4.3.2.3. El proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones necesita del debate y del diálogo con el equipo del proyecto a fin de determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar la información del proyecto, y de responder a las solicitudes de dicha información por parte de los interesados. Dichos debates y dicho diálogo normalmente se facilitan a través de reuniones, que se pueden llevar a cabo de manera presencial o en línea desde diferentes ubicaciones, como por ejemplo las instalaciones en que se desarrolla el proyecto o las instalaciones del cliente.

Existen distintos tipos de reuniones en las que se pueden producir comunicaciones relativas al proyecto. La mayoría de las reuniones de proyecto consisten en juntar a los interesados con objeto de resolver problemas o tomar decisiones. Aunque los debates informales se pueden considerar como reuniones, la mayoría de las reuniones de proyecto tienen un carácter más formal, con hora, lugar y agenda acordados previamente. Las reuniones típicas comienzan con una lista de asuntos a discutir, la cual se hace circular con anterioridad, acompañada de un acta y de información adicional específica para cada reunión. Dicha información luego se distribuye a otros interesados adecuados, según sea necesario.

10.1.3 Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Salidas

10.1.3.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones es un componente del plan para la dirección del proyecto y describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto. El plan contiene la siguiente información:

- los requisitos de comunicación de los interesados;
- la información que debe ser comunicada, incluidos el idioma, el formato, el contenido y el nivel de detalle;
- el motivo de la distribución de dicha información;
- el plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida y para la recepción de la confirmación o respuesta, si corresponde;
- la persona responsable de comunicar la información;
- la persona responsable de autorizar la divulgación de información confidencial;
- la persona o los grupos que recibirán la información;

- los métodos o tecnologías utilizados para transmitir la información, tales como memorandos, correo electrónico y/o comunicados de prensa;
- los recursos asignados para las actividades de comunicación, incluidos el tiempo y el presupuesto;
- el proceso de escalamiento, con identificación de los plazos y la cadena de mando (nombres) para el escalamiento de aquellos incidentes que no puedan resolverse a un nivel inferior;
- el método para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones a medida que el proyecto avanza y se desarrolla;
- un glosario de la terminología común;
- diagramas de flujo de la información que circula dentro del proyecto, los flujos de trabajo con la posible secuencia de autorizaciones, la lista de informes y los planes de reuniones, etc., y
- restricciones en materia de comunicación, generalmente derivadas de una legislación o normativa específica, de la tecnología, de las políticas de la organización, etc.

El plan de gestión de las comunicaciones también puede incluir guías y plantillas para las reuniones de seguimiento del estado del proyecto, las reuniones del equipo del proyecto, las reuniones electrónicas y los mensajes de correo electrónico. Se puede incluir asimismo el uso de un sitio web y de un software de gestión del proyecto si se han de utilizar en el marco del proyecto.

10.1.3.2 Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto que pueden ser actualizados, se cuentan:

- cronograma del proyecto y
- registro de interesados.

10.2 Gestionar las Comunicaciones

Gestionar las Comunicaciones es el proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar, y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones. El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto. El Gráfico 10-5 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso. El Gráfico 10-6 representa el diagrama de flujo de datos del proceso Gestionar las Comunicaciones.



Gráfico 10-5. Gestionar las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

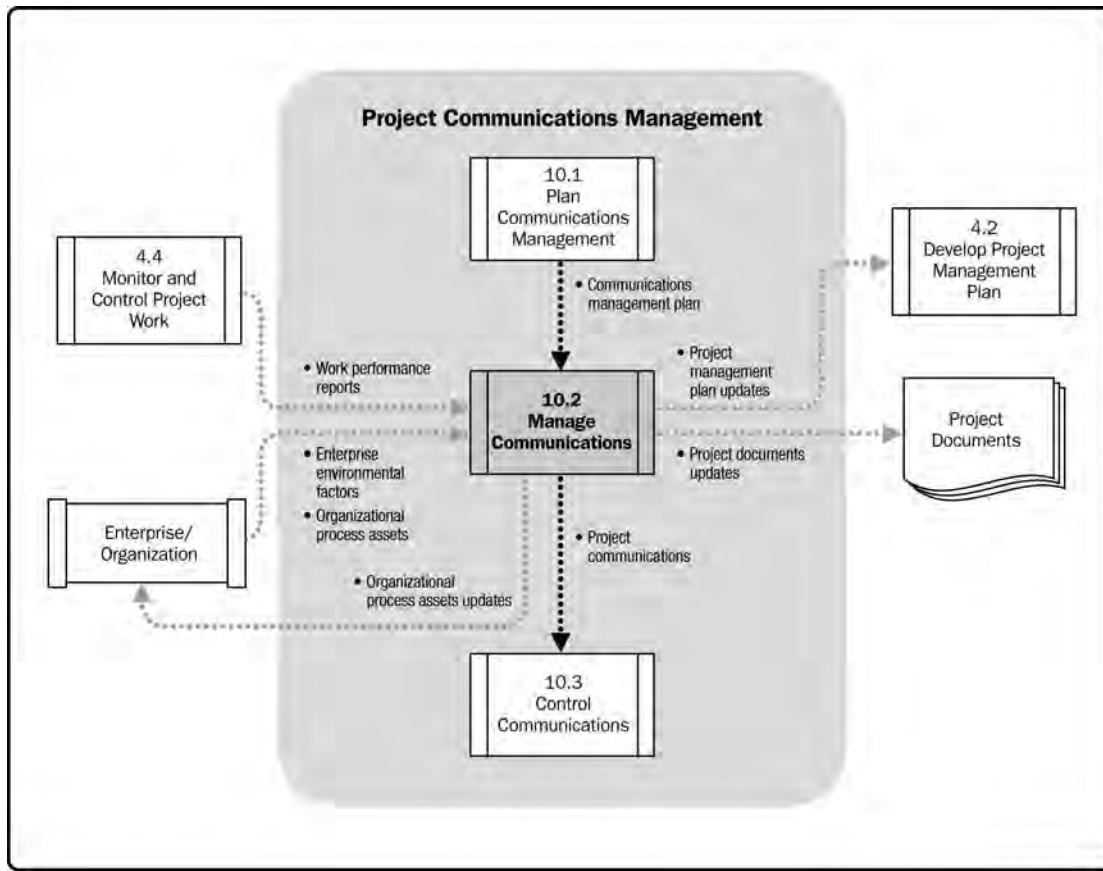


Gráfico 10-6. Diagrama de Flujo de Datos de Gestionar las Comunicaciones

Este proceso va más allá de la distribución de información relevante y procura asegurar que la información que se comunica a los interesados del proyecto haya sido generada adecuadamente, recibida y comprendida. También proporciona oportunidades para que los interesados realicen solicitudes de información adicional, de aclaración y de debate. Entre las técnicas y consideraciones para conseguir una gestión eficaz de las comunicaciones se cuentan:

- **Modelos emisor-receptor.** Incorporar ciclos de retroalimentación para proporcionar oportunidades de interacción/participación y eliminar barreras de comunicación.
- **Elección del medio.** Descripción precisa de las situaciones en las que es preferible una comunicación escrita u oral, cuándo escribir un memorando informal o un informe formal, y cuándo comunicarse cara a cara o por correo electrónico.
- **Estilo de redacción.** Uso apropiado de la voz activa frente a la voz pasiva, estructura de las oraciones y selección de palabras.
- **Técnicas de gestión de reuniones.** Preparar una agenda y abordar los conflictos.
- **Técnicas de presentación.** Conciencia del impacto del lenguaje corporal y el diseño de ayudas visuales.
- **Técnicas de facilitación.** Construir el consenso y superar los obstáculos.
- **Técnicas de escucha.** Escucha activa (captar, aclarar y confirmar comprensión) y eliminación de barreras que afectan negativamente a la comprensión.

10.2.1 Gestionar las Comunicaciones: Entradas

10.2.1.1 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Se describe en la Sección 10.1.3.1. El plan de gestión de las comunicaciones describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.

10.2.1.2 Informes de Desempeño del Trabajo

Se describe en la Sección 4.4.3.2. Los informes de desempeño del trabajo son una recopilación de información sobre el desempeño y el estado del proyecto que puede utilizarse para facilitar la discusión y crear comunicaciones. Para optimizar este proceso, es importante que los informes sean exhaustivos y exactos, y que estén disponibles de manera oportuna.

10.2.1.3 Factores Ambientales de la Empresa

Se describen en la Sección 2.1.5. Entre los factores ambientales de la empresa específicos que pueden influir en el proceso Gestionar las Comunicaciones se cuentan:

- la cultura y la estructura de la organización,
- los estándares y las normativas gubernamentales o industriales y
- el sistema de información para la dirección de proyectos.

10.2.1.4 Activos de los Procesos de la Organización

Se describen en la Sección 2.1.4. Entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Gestionar las Comunicaciones se cuentan:

- las políticas, procedimientos, procesos y guías relativos a la gestión de las comunicaciones;
- las plantillas, y
- la información histórica y lecciones aprendidas.

10.2.2 Gestionar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

10.2.2.1 Tecnología de la Comunicación

Se describe en la Sección 10.1.2.2. La selección de la tecnología de la comunicación es una consideración importante del proceso Gestionar las Comunicaciones. Dado que esto puede variar considerablemente de un proyecto a otro y también a lo largo de la vida de un proyecto, el foco se centra en asegurar que la elección sea adecuada para la información que está siendo comunicada.

10.2.2.2 Modelos de Comunicación

Se describe en la Sección 10.1.2.3. La elección de los modelos de comunicación es una consideración importante de este proceso. Dado que todos los componentes de la comunicación contribuyen para lograr un proceso de comunicación eficaz y eficiente, el foco se centra en asegurar que el modelo de comunicación elegido sea adecuado para el proyecto que se está llevando a cabo y que se identifiquen y gestionen todas las barreras (ruido).

10.2.2.3 Métodos de Comunicación

Se describe en la Sección 10.1.2.4. La elección de los métodos de comunicación es una consideración importante de este proceso. Dado que pueden existir numerosas barreras y

desafíos potenciales durante este proceso, el foco se centra en asegurar que la información que ha sido generada y distribuida haya sido recibida y comprendida para permitir la respuesta y la retroalimentación.

10.2.2.4 Sistemas de Gestión de la Información

La información del proyecto se gestiona y distribuye mediante la utilización de diferentes herramientas, entre las que se cuentan:

- gestión de documentos impresos: cartas, memorandos, informes y comunicados de prensa;
- gestión de comunicaciones electrónicas: correo electrónico, fax, correo de voz, teléfono, videoconferencias y conferencias web, sitios y publicaciones web, y
- herramientas electrónicas para la dirección de proyectos: interfaces web con software de programación y de gestión de proyectos, software de soporte para reuniones y oficinas virtuales, portales y herramientas de gestión del trabajo colaborativo.

10.2.2.5 Informes de Desempeño

Informar el desempeño es el acto de recopilar y distribuir información de desempeño, incluidos informes de estado, mediciones del avance y pronósticos. Informar el desempeño implica recopilar y analizar de manera periódica datos reales y compararlos con la línea base a fin de comprender y comunicar el avance y el desempeño del proyecto, así como pronosticar los resultados del mismo.

Los informes de desempeño deben suministrar información a un nivel adecuado para cada audiencia. Su formato puede variar desde un informe de estado simple hasta informes más elaborados, los cuales pueden prepararse con regularidad o de manera excepcional. Un informe de estado simple puede mostrar información de desempeño, como el porcentaje completado o los indicadores de estado para cada área (a saber, el alcance, el cronograma, los costos y la calidad). Los informes más elaborados pueden incluir:

- el análisis del desempeño pasado,
- el análisis de las proyecciones del proyecto (incluidos tiempos y costos),
- el estado actual de los riesgos e incidentes,
- el trabajo completado durante el periodo,
- el trabajo a completar en el siguiente periodo,
- el resumen de los cambios aprobados en el periodo y
- otra información relevante que debe ser revisada y analizada.

10.2.3 Gestionar las Comunicaciones: Salidas

10.2.3.1 Comunicaciones del Proyecto

El proceso Gestionar las Comunicaciones incluye las actividades requeridas para crear, distribuir, recibir, confirmar y comprender la información. Entre las comunicaciones del proyecto se pueden contar: los informes de desempeño, el estado de los entregables, el avance del cronograma y los costos incurridos. Las comunicaciones del proyecto pueden variar considerablemente y son influenciadas por factores como la urgencia y el impacto del mensaje, su método de entrega y el nivel de confidencialidad, entre otros.

10.2.3.2 Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

El plan para la dirección del proyecto proporciona información sobre las líneas base del proyecto, la gestión de las comunicaciones y la gestión de los interesados. Cada una de estas áreas puede requerir actualizaciones sobre la base del desempeño actual del proyecto frente a la línea base para la medición del desempeño (PMB). La línea base para la medición del desempeño es un plan aprobado del trabajo del proyecto, con respecto al que se compara la ejecución del proyecto y se miden las desviaciones para el control de la gestión. La línea base para la medición del desempeño integra generalmente los parámetros relativos al alcance, al cronograma y a los costos del proyecto, pero también puede incluir parámetros técnicos y de calidad.

10.2.3.3 Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto que pueden actualizarse, se cuentan:

- registro de incidentes,
- cronograma del proyecto y
- requisitos de financiamiento del proyecto.

10.2.3.4 Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que pueden ser actualizados, se cuentan:

- **Notificaciones a los interesados.** Información que puede suministrarse a los interesados sobre incidentes resueltos, cambios aprobados y estado general del proyecto.
- **Informes del proyecto.** Los informes del proyecto, formales e informales, describen el estado del proyecto e incluyen las lecciones aprendidas, los registros de incidentes, los informes de cierre del proyecto y las salidas de otras Áreas de Conocimiento (Secciones 4 a 13).
- **Presentaciones del proyecto.** El equipo del proyecto proporciona información de manera formal o informal a cualquier o todos los interesados del proyecto. La información y el método de presentación deben ser relevantes respecto a las necesidades de la audiencia.
- **Registros del proyecto.** Los registros del proyecto pueden incluir correspondencia, memorandos, actas de reuniones y otros documentos que describen el proyecto. Esta información debería, en la medida en que sea posible y apropiado, mantenerse de manera organizada. Los miembros del equipo del proyecto también pueden mantener registros en un diario o registro del proyecto, el cual puede ser físico o electrónico.

- **Retroalimentación de los interesados.** La información relativa a las operaciones del proyecto que se recibe de los interesados se distribuye y utiliza para modificar o mejorar el desempeño futuro del proyecto.
- **Documentación de lecciones aprendidas.** Esta documentación incluye las causas de los incidentes, el razonamiento subyacente a la acción correctiva elegida y otros tipos de lecciones aprendidas sobre la gestión de las comunicaciones. Es preciso documentar y distribuir las lecciones aprendidas para que pasen a formar parte de la base de datos histórica tanto del proyecto como de la organización ejecutante.

10.3 Controlar las Comunicaciones

Controlar las Comunicaciones es el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto para asegurar que se satisfagan las necesidades de información de los interesados del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que asegura, en cualquier momento, un flujo óptimo de información entre todos los participantes de la comunicación. El Gráfico 10-7 muestra las entradas, las herramientas y técnicas, y las salidas de este proceso. El Gráfico 10-8 representa el diagrama de flujo de datos del proceso Controlar las Comunicaciones.



Gráfico 10-7. Controlar las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas

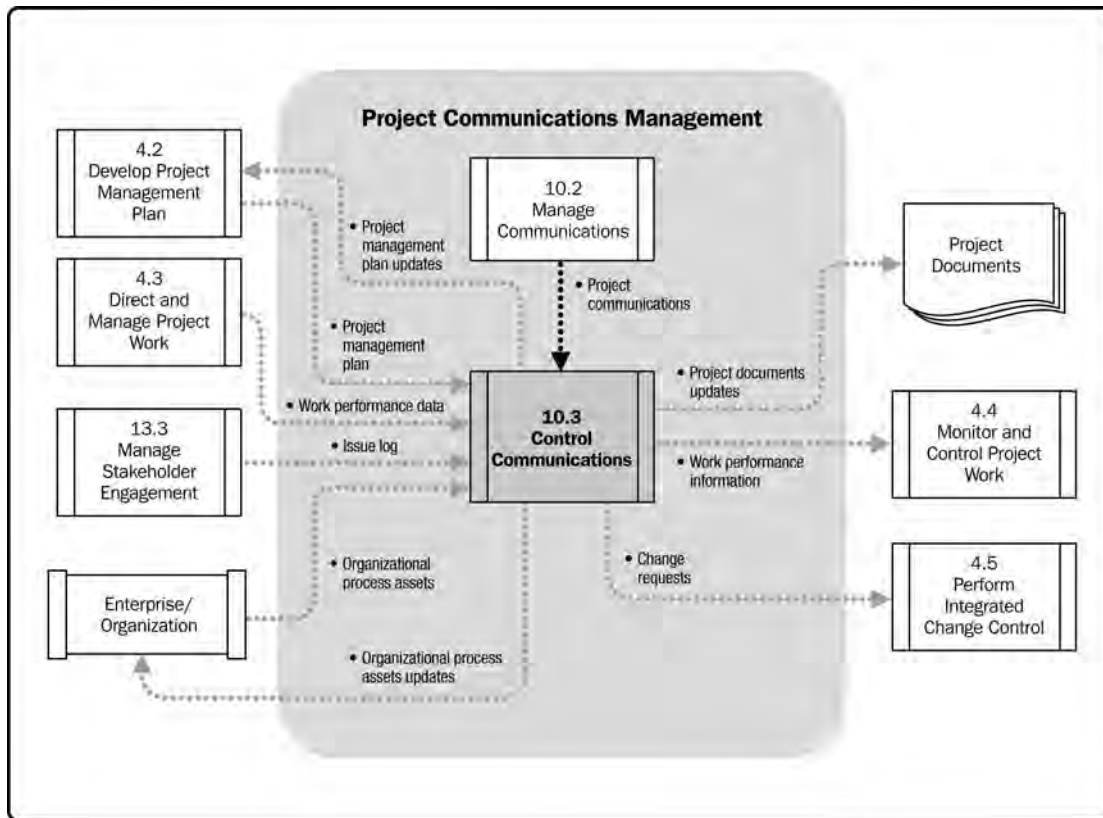


Gráfico 10-8. Diagrama de Flujo de Datos de Controlar las Comunicaciones

El proceso Controlar las Comunicaciones puede desencadenar una iteración de los procesos Planificar la Gestión de las Comunicaciones y/o Gestionar las Comunicaciones. Esta iteración ilustra la naturaleza continua de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Algunos elementos concretos de comunicación, tales como incidentes o indicadores clave de desempeño (p.ej., cronograma, costo y calidad reales frente a planificados), pueden desencadenar una revisión inmediata, mientras que otros no lo harán. El impacto y las repercusiones de las comunicaciones del proyecto deben evaluarse y controlarse cuidadosamente para asegurar que se entrega el mensaje adecuado a la audiencia adecuada en el momento adecuado.

10.3.1 Controlar las Comunicaciones: Entradas

10.3.1.1 Plan para la Dirección del Proyecto

Se describe en la Sección 4.2.3.1. El plan para la dirección del proyecto describe el modo en que se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto. Proporciona información valiosa para el proceso Controlar las Comunicaciones, entre la que se encuentra:

- los requisitos de comunicación de los interesados,
- el motivo de la distribución de la información,
- el plazo y la frecuencia para la distribución de la información requerida,
- el individuo o grupo responsable de la comunicación de la información y
- el individuo o grupo que recibe la información.

10.3.1.2 Comunicaciones del Proyecto

Se describe en la Sección 10.2.3.1. El proceso Controlar las Comunicaciones incluye las actividades necesarias para monitorear y actuar sobre la información y las comunicaciones, así como para liberarlas a los interesados. Las comunicaciones del proyecto provienen de múltiples fuentes y pueden variar considerablemente en cuanto a su formato, nivel de detalle, grado de formalidad y confidencialidad. Entre las comunicaciones del proyecto se cuentan:

- el estado de los entregables,
- el avance del cronograma y
- los costos incurridos.

10.3.1.3 Registro de Incidentes

Se describe en la Sección 13.3.3.1. Un registro de incidentes se utiliza para documentar y monitorear la resolución de incidentes. Se puede utilizar para facilitar la comunicación y asegurar una comprensión común de los incidentes. Un registro escrito documenta y ayuda a monitorear quién es responsable de la resolución de los incidentes específicos antes de una fecha límite. Durante la resolución de incidentes se abordan los obstáculos que pueden impedir al equipo alcanzar sus objetivos. Esta información es importante para el proceso Controlar las Comunicaciones ya que proporciona tanto un repositorio de lo que ha sucedido en el proyecto, como una plataforma para la entrega de comunicaciones subsiguientes.

10.3.1.4 Datos de Desempeño del Trabajo

Se describen en la Sección 4.3.3.2. Los datos de desempeño del trabajo organizan y resumen la información recopilada, y presentan los resultados del análisis comparativo con respecto a la línea base para la medición del desempeño.

10.3.1.5 Activos de los Procesos de la Organización

Se describen en la Sección 2.1.4. Entre los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Controlar las Comunicaciones se cuentan:

- plantillas de informes;
- políticas, estándares y procedimientos que definen las comunicaciones;
- tecnologías específicas de comunicación disponibles;
- medios de comunicación permitidos;
- políticas de conservación de registros, y
- requisitos de seguridad.

10.3.2 Controlar las Comunicaciones: Herramientas y Técnicas

10.3.2.1 Sistemas de Gestión de la Información

Un sistema de gestión de la información proporciona un conjunto de herramientas estándar para que el director del proyecto capture, almacene y distribuya a los interesados la información relativa a los costos, al avance del cronograma y al desempeño del proyecto. Algunos paquetes de software permiten al director del proyecto consolidar informes provenientes de varios sistemas y facilitan la distribución de informes a los interesados del proyecto. Entre los ejemplos de formatos de distribución, se encuentran los informes mediante tablas, análisis en hojas de cálculo y las presentaciones. Las herramientas gráficas se pueden utilizar para crear representaciones visuales de la información sobre el desempeño del proyecto.

10.3.2.2 Juicio de Expertos

A menudo el equipo del proyecto recurre al juicio de expertos para evaluar el impacto de las comunicaciones del proyecto, la necesidad de acción o intervención, las acciones que se deberían emprender, la responsabilidad de emprender dichas acciones y el plazo para llevarlas a cabo. El juicio de expertos puede ser necesario con relación a detalles técnicos o de gestión y puede ser proporcionado por cualquier grupo o individuo con capacitación o conocimientos especializados, como por ejemplo:

- otras unidades dentro de la organización;
- consultores;
- interesados, incluidos clientes y patrocinadores;
- asociaciones profesionales y técnicas;
- grupos industriales;
- expertos en la materia, y
- la oficina de dirección de proyectos (PMO).

Luego, el director del proyecto, en colaboración con el equipo del proyecto, determina las acciones requeridas para asegurar que se comunique el mensaje adecuado a la audiencia adecuada y en el momento adecuado.

10.3.2.3 Reuniones

El proceso Controlar las Comunicaciones necesita del debate y del diálogo con el equipo del proyecto para determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar el desempeño del proyecto, y de responder a las solicitudes de información por parte de los interesados. Esos debates y diálogos se facilitan normalmente a través de reuniones, las cuales se pueden llevar a cabo de manera presencial o en línea y desde diferentes ubicaciones, tales como las instalaciones en que se desarrolla el proyecto o las instalaciones del cliente. Las reuniones del proyecto también incluyen debates y el diálogo con suministradores, proveedores y otros interesados del proyecto.

10.3.3 Controlar las Comunicaciones: Salidas

10.3.3.1 Información de Desempeño del Trabajo

Se describe en la Sección 4.4.1.5. La información de desempeño del trabajo organiza y resume los datos de desempeño recopilados. Estos datos de desempeño normalmente proporcionan información sobre el estado y el avance del proyecto con el nivel de detalle requerido por los diferentes interesados. Esta información luego se comunica a los interesados adecuados.

10.3.3.2 Solicitudes de Cambio

Se describen en la Sección 4.3.3.3. El proceso Controlar las Comunicaciones a menudo conduce a la necesidad de ajuste, de acción y de intervención. Como resultado, se generarán solicitudes de cambio como salidas. Estas solicitudes de cambio se procesan a través del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.5) y pueden dar lugar a:

- estimaciones de costos nuevas o revisadas, secuencias de actividades, fechas programadas, necesidades de recursos y análisis de alternativas de respuesta a los riesgos;

- ajustes al plan para la dirección del proyecto y otros documentos;
- recomendaciones de acciones correctivas que pueden ajustar el desempeño futuro del proyecto, alineándolo con el plan para la dirección del proyecto, y
- recomendaciones de acciones preventivas que pueden reducir la probabilidad de incurrir en un desempeño negativo futuro del proyecto.

10.3.3.3 Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

El proceso Controlar las Comunicaciones puede desencadenar actualizaciones al plan de gestión de las comunicaciones así como a otros componentes del plan para la dirección del proyecto (p.ej. los planes de administración de los interesados y de gestión de recursos humanos).

10.3.3.4 Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto se pueden actualizar como resultado del proceso Controlar las Comunicaciones. Entre estas actualizaciones se cuentan:

- pronósticos,
- informes de desempeño y
- registro de incidentes.

10.3.3.5 Actualizaciones a los Activos de los Procesos de la Organización

Entre los activos de los procesos de la organización que pueden actualizarse, se incluyen los formatos de informe y la documentación de las lecciones aprendidas. Esta documentación puede pasar a formar parte de la base de datos histórica tanto para el proyecto como para la organización ejecutante y puede incluir causas de los incidentes, razones de la selección de las medidas correctivas y otros tipos de lecciones aprendidas durante el proyecto.